



特種東海製紙株式会社

第7次中期経営計画

(2027年3月期－2029年3月期)



ビジョン2035の達成に向けて

代表取締役社長のバトンを受け取りおよそ1年、今年度で特種東海製紙グループは20期目を迎え、「つくる、ふたたび。未来へ」をスローガンとするビジョン2035、そしてその最初の3カ年計画である第7次中期経営計画がスタートします。製造業でもありリサイクラーでもあるトクシユな企業集団として、お客様とともに社会・環境課題解決手段を生み出し、付加価値の高いビジネスを共創するソリューション・パートナーへ進化するため、大胆な一步を踏み出してまいります。

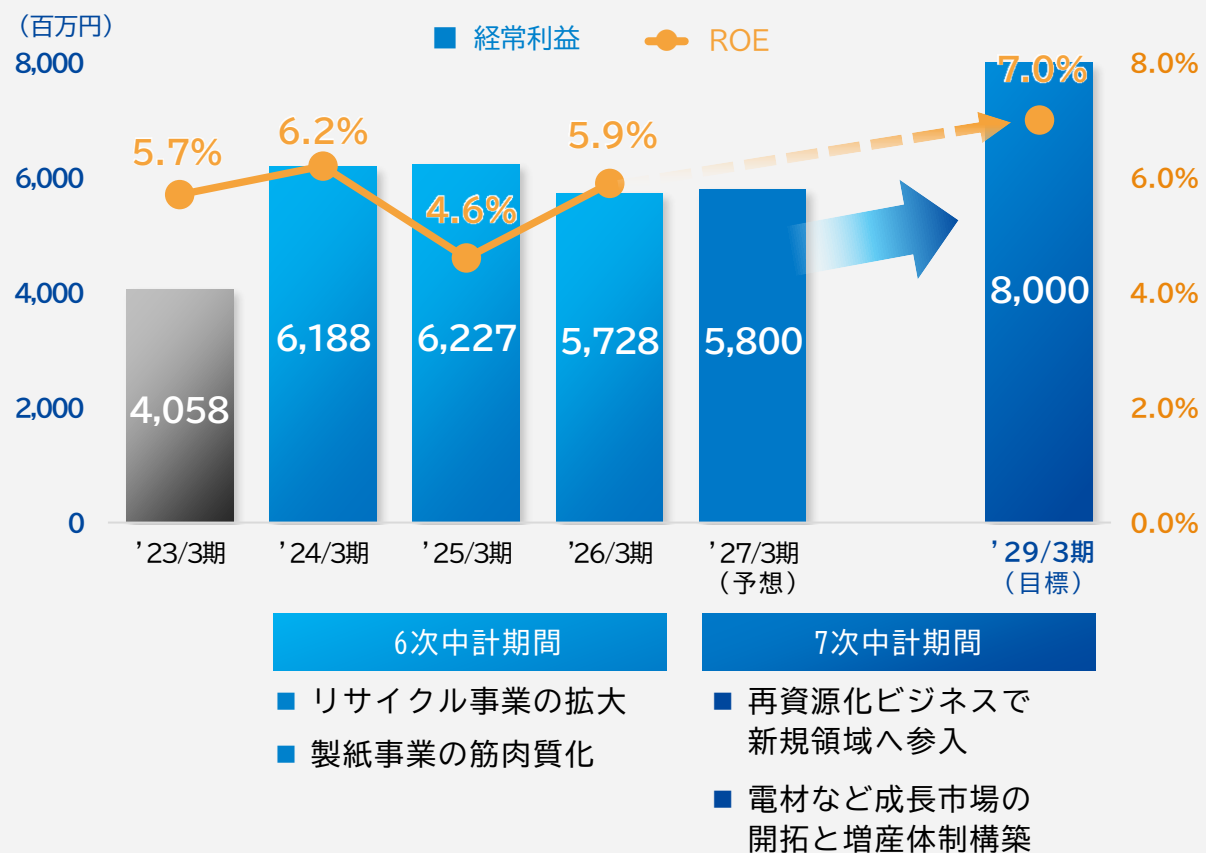
特種東海製紙株式会社
代表取締役社長

木村 隆志

中期経営計画サマリー

事業ポートフォリオ変革に向けて長期ビジョンを見直し、長期目標からのバックキャストिंगで中期経営計画を策定。
第7次中期経営計画（2027/3期～2029/3期）を中長期的なリターン創出の基礎固めの期間と位置づけ戦略投資を積極化。

■ 経常利益・ROEの実績および目標



■ 7次中計のキャッシュアロケーション


戦略投資：中長期的な成長に向けて前中計比で約2倍を計画

配当方針：配当性向50%またはD0E4.0%のうちいずれか還元額が高い方

(百万円)	原資	配分	
有利子負債	230～	成長投資	230～
営業CF	400	基盤強化	240
		株主還元	90～160

■ 戦略

環境関連	廃棄物燃料製造や家電・小型家電リサイクル、再生プラスチックなど既存ビジネスの基盤強化
	M&A・アライアンスを視野に複数の新規事業参入を計画
製紙事業	機能紙系の優位性を発揮できる領域へアプローチ
	外部環境の変化へ対応するため製造/販売の両面を強化




01 前中期経営計画の振り返り

02 ビジョン2035

03 第7次中期経営計画

04 Appendix





01 前中期経営計画の振り返り

02 ビジョン2035

03 第7次中期経営計画

04 Appendix



第6次中期経営計画期間では、事業ポートフォリオの変革に向けた製紙と環境の両輪での成長に向けて、利益貢献度と市場成長性を指標とし投下資本に傾斜をかけるポートフォリオ・マネジメントを実行。

主要戦略01

リサイクルの高度化 | 計画通り達成

- 関東－中部の資源収集ラインを構築、廃棄物燃料となる廃プラスチックの収集量を安定化
- 選別プラントの新設、生産工場の移転により廃棄物燃料増産に向けた生産体制を整備
- リサイクル品目拡大や精選別を可能とする設備導入などを再資源化に係る施策を実施

主要戦略02

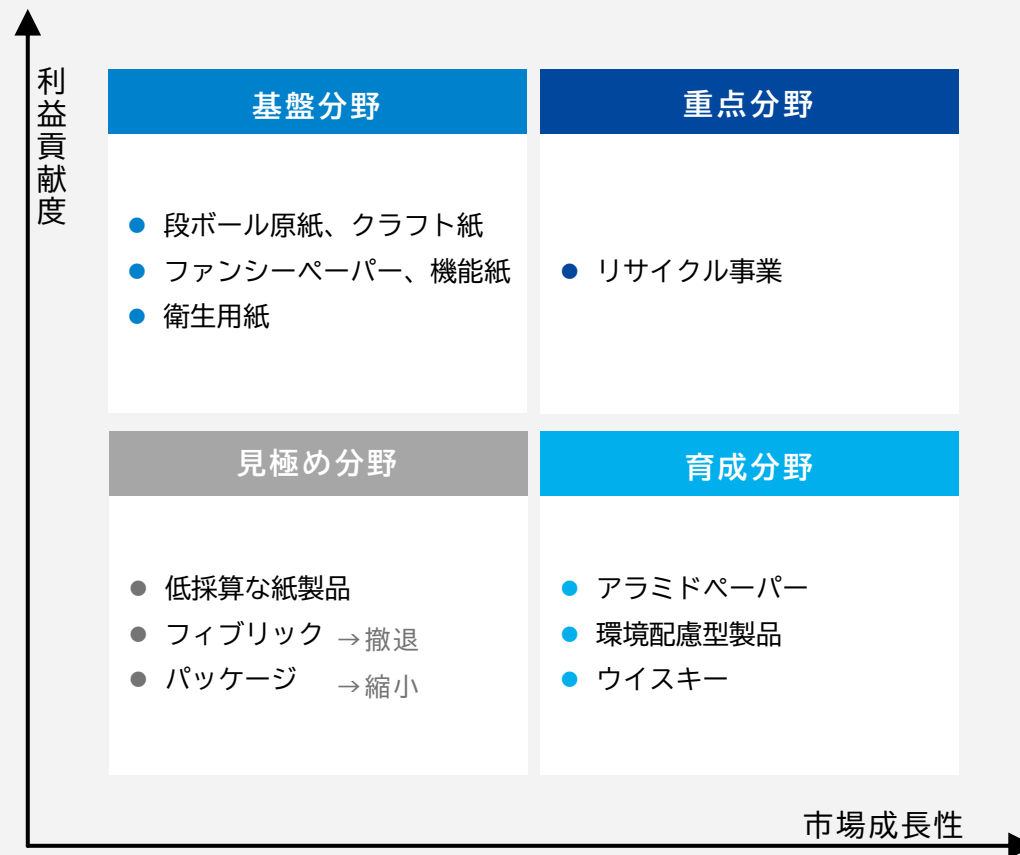
社有林の有効活用 | 計画通り達成

- ウィスキー事業は3年物販売により想定通り2026/3期における期間損益が黒字化
- 『Green Destinations Top100』※1への選出や『エコプロアワード』※2での最高位「財務大臣賞」受賞など、井川山林の活動に対し様々な外部機関からの評価を獲得

主要戦略03

製品構成入替えとサテライト創出 | 一部未達

- 機能紙の商権譲受など製品構成の入れ替えを行ったものの、成長領域における製品の拡販については計画に遅れがあり一部未達と評価
- 拡大可能性を見極めた結果育成していたフィブリック※3は撤退、パッケージについては事業を縮小する一方でMyPUP※4などアプローチ手段を変更し継続



※1 国際認証団体Green Destinations Foundationが毎年選出する優れた取り組みを持つ「世界の持続可能な観光地100選」
 ※2 一般社団法人サステナブル経営推進機構が主催する持続可能な社会づくりに寄与する取り組みを表彰する制度
 ※3 セルロースナノファイバー技術を用いたリチウムイオン二次電池向けのセパレータ（絶縁体）の製造・販売事業
 ※4 デザイン・サイズ選定・見積・発注までをオンラインでワンストップで行える紙パッケージ制作サービス（2026年3月より開始）

投資はおおむね計画通りに実施、成長投資枠から計約88億円を出資しグループを拡大。

2026/3期の1株当たりの期末配当額を22円から32円へ増配、還元方針「総還元性向30%以上を目途とした安定配当」に基づき、3年連続で総還元性向を上げるとともに、株価適正化に向けては株式分割(3分割)など流動性改善施策を実施。

投資の計画と実績				
(億円)		計画	実績	投資の主な内容
環境関連事業	資源再活用	48	39	・ 廃棄物燃料増産を見据えた生産工場の移転 ・ リサイクル品目拡大に向けた選別ラインの新設
	自然環境活用	4	4	・ ウイスキー第二熟成庫の増築
製紙の更なる推進	特殊素材	30	0	・ アラミドペーパー※1の仕上、熱加工機の増設→次期中計期間へ検討持ち越し
	フィブリック	5	0	・ 撤退に伴い未実施
長期目標達成に向けた成長投資		—	88	・ 環境関連事業のグループ会社3社への出資
既存製紙3事業の基盤強化		128	131	・ 生産効率向上を目的とした設備投資 ・ 物流面の効率化

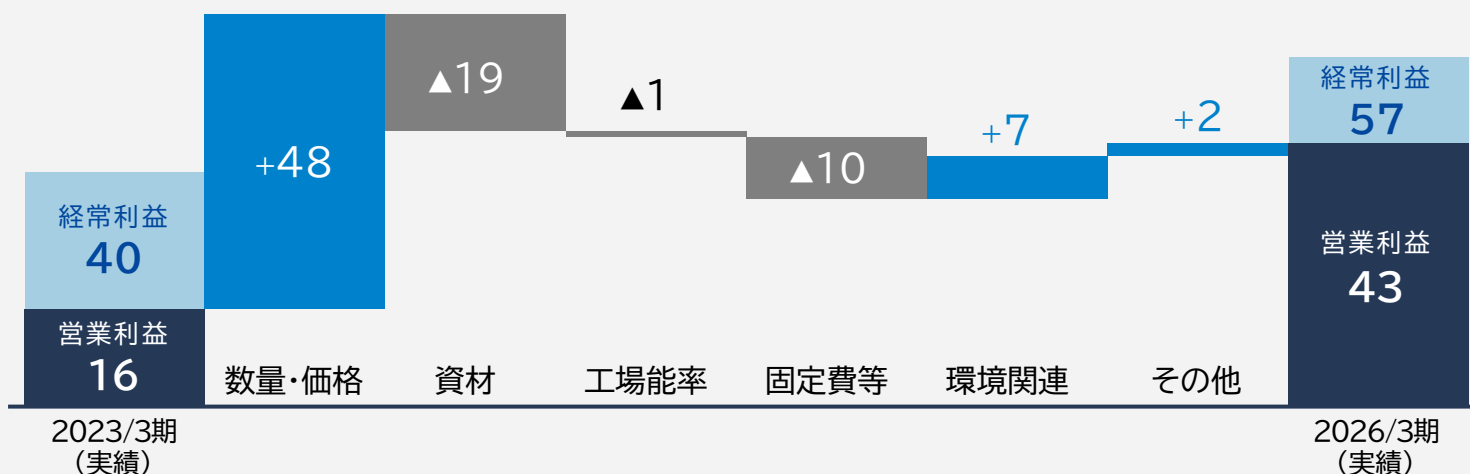
株主還元の実績					
(百万円)		2024/3期	2025/3期	2026/3期	
年間配当			1,415	1,405	1,879
自己株式取得額			339	1	0
総還元性向			38.2%	39.0%	42.9%

※1 変圧器やモーターの絶縁材として使用される高性能の合成繊維を原料とするシート状物

前中期経営計画の振り返り | 数値実績

営業利益は3年連続で増益、経常利益では2年連続で過去最高益を更新するも、成長・拡販施策の遅れを取り戻せず、最終年度目標は未達となった。

■ 対5次中計最終年の利益増減要因・連結業績の推移（億円）



成長・拡販

- リサイクルの高度化に傾注した環境関連事業は、計画通り伸長 (+7)
- 2023/3期比で+3を計画していたフィブリック事業は、拡大が見込めず撤退を判断、同じく+3を計画していたアラミドペーパー関連はユーザー要望に対して提案の立ち上げが長期化し、販売拡大は次期中計へ持ち越し

ベース・基盤強化

- 円安の継続・原燃料価格の高止まりに対して製紙事業全般で価格改定を実施、2年目までは堅調に推移した一方で、最終年度においては特殊機能紙における需要先製品の停滞感等により減速

	第5次中期経営計画期間	第6次中期経営計画期間				目標値
	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期		
営業利益 (百万円)	1,640	2,296	3,928	4,296	5,000	
経常利益 (百万円)	4,058	6,188	6,227	5,728	8,000	
ROE (%)	5.7%	6.2%	4.6%	5.4%	7.0%	

- 成長・拡販施策の遅れを他要因で取り戻すことができず、その結果いずれの利益目標も未達
- 計画通り株主還元を実施し最終年度のROEは前年比ではプラスとなったが、利益目標の未達により7.0%は未達

前中期経営計画の振り返り | 総括

■ セグメント利益の実績推移

(百万円)	第5次中期経営計画期間	第6次中期経営計画期間			差異(B-A)
	2023/3期 A	2024/3期	2025/3期	2026/3期 B	
産業素材 ※	2,858	4,509	2,633	2,013	▲845
特殊素材	615	495	1,638	1,494	+879
生活商品	▲139	567	532	798	+937
環境関連	84	122	529	755	+691

※ 産業素材には持分法投資損益（注1）を含める

総括

事業

- 成長エンジンである環境関連事業は利益計画通りに着地（+691百万円）
 →更なる成長には現状の事業規模／領域のみでは不足
- 基盤となる製紙事業は特殊素材、生活商品において原燃料価格高騰に対する価格改定を実施し、利益を改善（製紙3事業計+971百万円）
 →成熟市場での存在感UPと成長領域への拡販のスピードUPが必要

資本/財務

- ROEは推定株主資本コスト9.0%を下回る推移となり、その結果PBR1.0倍割れが継続している状況
 →市場評価獲得には、成長性の訴求と資本効率改善を意識した株主還元強化の両方が必要

これまでの進捗と課題を踏まえ、
 長期ビジョンの見直しと
 第7次中期経営計画を策定

注1 持分法投資損益は、日本製紙株式会社との販売機能統合会社である日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社（以下NTI）の損益で、当社は35%の株式を保有。NTIでは、当社グループ会社の新東海製紙株式会社および日本製紙株式会社の各工場生産された段ボール原紙およびクラフト紙を販売。



01 前中期経営計画の振り返り

02 ビジョン2035

03 第7次中期経営計画

04 Appendix



企業活動を行ううえでの哲学である経営理念、創業者の想いを受け継ぎ、恒久的に追い求めていく目指すべき企業像、これらに基づく2035年時点でありたい姿とそれに至るまでのプロセスである「ビジョン2035」を策定。

企業理念

Business philosophy

ユニークで存在感のある企業集団として、
社会と環境に貢献する

目指すべき企業像

Corporate images target

技術と信頼で 顧客と共に未来をひらく
オンリーワンビジネス企業

ビジョン2035

Long-term vision

つくる、ふたたび。未来へ

つくる、ふたたび。未来へ

トクシユな技術で素材を作る、課題に応じたソリューションを創る、信頼に基づくネットワークをつくる。わたしたちは社会と環境へ貢献する企業集団として「つくる」を進化させ続けるとともに、限りある資源を循環させ、その価値を有効活用する「ふたたび」の輪を広げていくことで、お客様とともに新たな価値を創造し未来へと成長していきます。



製造業でもありリサイクラーでもある当社グループの強みを活かし、社会・環境課題の解決手段を提供。課題解決をきっかけに地域や顧客との連携を深め、社会変化に伴うビジネスの共創を目指す。



Turn3 **SCALE** 第9次中期経営計画 (2033/3期~2035/3期)

循環型経済に欠かせない存在として、
製紙事業・環境関連事業の両輪で収入
源を有しグループ全体の収益を拡大

経常利益 **130** 億円

ROE **9.0** %以上

Turn2 **GROW** 第8次中期経営計画 (2030/3期~2032/3期)

Turn1での成果を基に持続的な成長を支える収益基盤
を強固にしつつ更なる新領域へも挑戦

経常利益 **100** 億円

ROE **8.0** %以上

Turn1 **BUILD** 第7次中期経営計画 (2027/3期~2029/3期)

中長期的なりターンを見据えた基礎固めの期間として
再資源化ビジネスを中心に成長投資を積極化

経常利益 **80** 億円

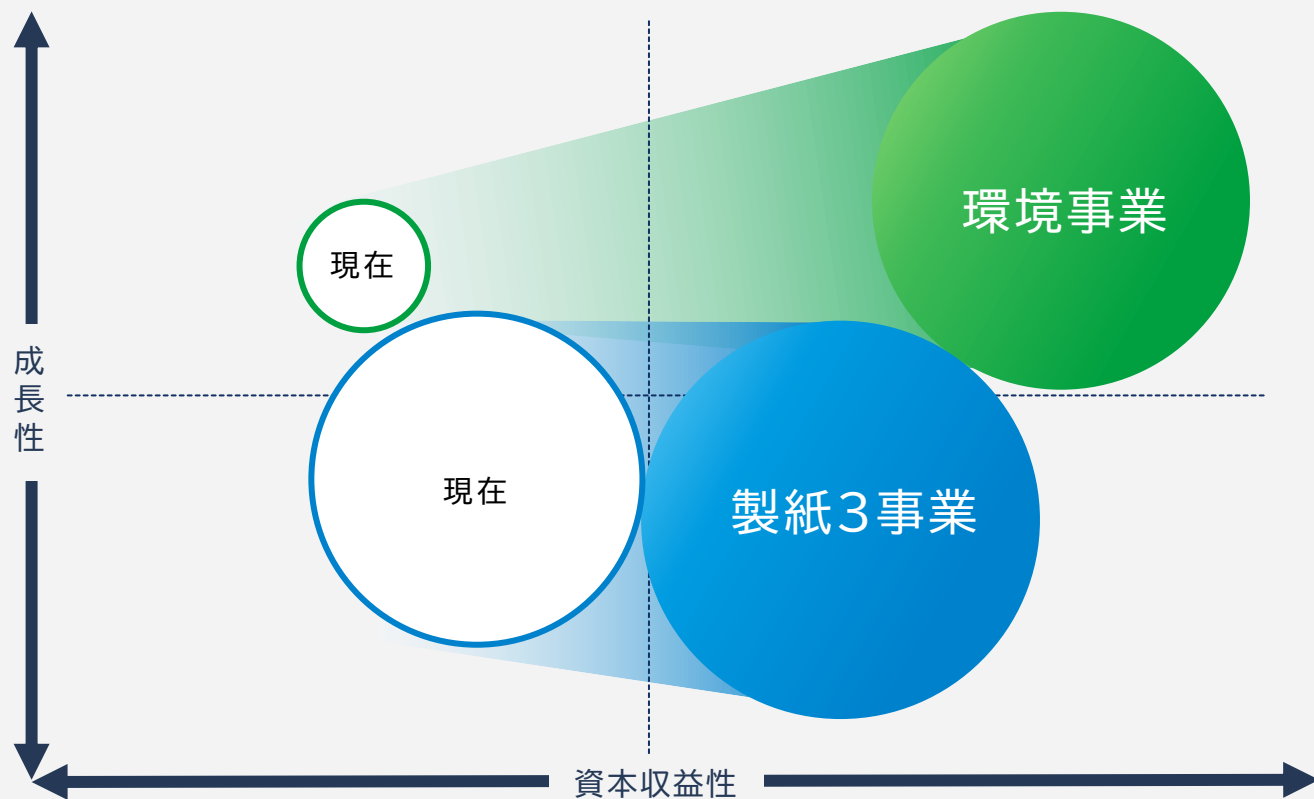
ROE **7.0** %以上



ビジョン2035 | 長期的な事業ポートフォリオ

外部環境の変化に対応した紙製品構成へ移行し成熟市場での存在感を高めながら、再資源化ビジネスを中心に成長投資を積極化、新領域への参入により事業規模を拡大させていく。

各セグメントへのR0IC導入を進め、資本収益性を意識した事業ポートフォリオ管理を行い収益性向上を図る。



現在の認識

- 需要が堅調な紙製品群により安定的にキャッシュを創出
- 環境関連はグループ会社が増加しコア事業として体制を確立
- 縮小する市場での生存と新たな収益の柱となる事業創出が課題

2035年の構想

- 既存紙市場で堅調に収益を得つつ、絶縁や耐熱、電材など機能紙系の優位性を発揮できる領域で事業を展開
- 環境関連事業において安定した収益源を複数有し現在の製紙事業と同等の規模に成長

ありたい姿

長期戦略

事業環境

グループ全体 社会・環境課題のソリューション・パートナー

再資源化ビジネスを契機に、動脈と静脈をつなぐ課題解決者となる	「自然を守り自然を活かす」を体現し周辺地域と社会に貢献する共創者となる	低炭素・高効率・潜在能力を追求するバリューチェーン上の価値提供者となる	高品質かつキレイな特殊素材で、人と人を感動でつなぐ種の創造者となる	新たな販売チャネルとチャレンジで「きれい」と「守る」の支援者となる
--------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------


再資源化の処理量増加、質の向上、領域の拡大	自然資本によるグループ企業価値の向上	生産効率化と保有するケイパビリティの活用	顧客に寄り添った製品・サービスの高付加価値化	グループ内の調達力・インフラを活用し競争力強化
-----------------------	--------------------	----------------------	------------------------	-------------------------

- | | | | | |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 人口減に伴う廃棄物発生減 ■ 資源循環の選択肢拡大 ■ 消費志向が循環型へ転換 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 自然とのふれあい需要 ■ ウィスキー市場の成熟化 ■ 工事需要が伸長 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 労働人口減と高齢化 ■ 低炭素ニーズの高まり | <ul style="list-style-type: none"> ■ 国内印刷市場の縮小とそれに伴う競争環境変化 ■ 半導体需要拡大等による特定の市場規模拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 古紙原料の調達難 ■ 供給過多の市場環境 ■ 生産設備等の老朽化 |
|---|--|---|---|--|

環境関連事業

<p>資源再活用</p> 	<p>自然環境活用</p> 
--	--

産業素材事業



特殊素材事業

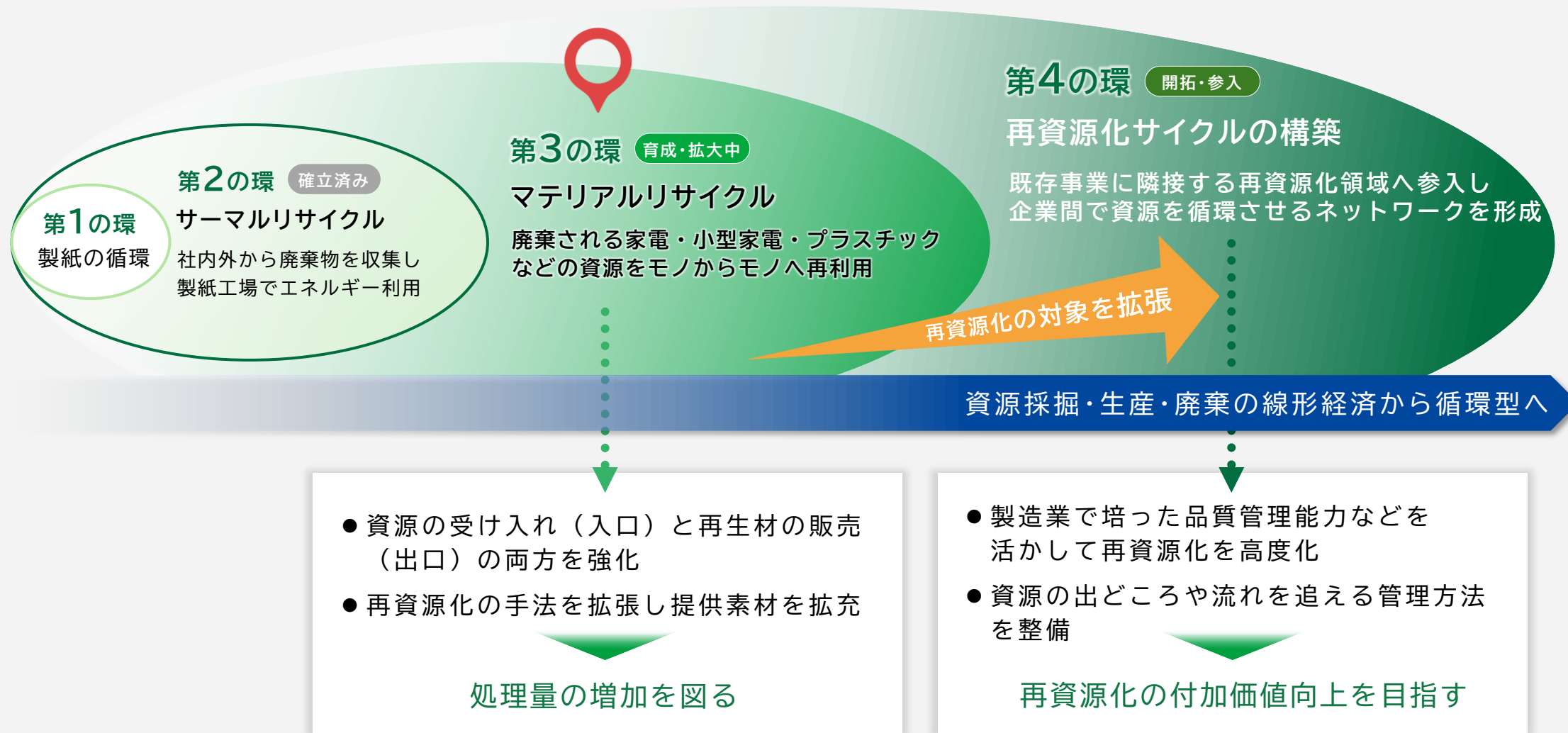


生活商品事業



勝ち筋

- 資源に関する安全保障上の問題等を背景とする再資源化市場の構造的な成長
- リサイクル単一の事業者との差別化要因である品質管理や分析技術等を有する製造業だからこそその当社グループの独自性





01 前中期経営計画の振り返り

02 ビジョン2035

03 第7次中期経営計画

04 Appendix



方針

中長期的な収益源への種まきと既存事業の安定化により、リターン創出に向けた基礎固めを行う

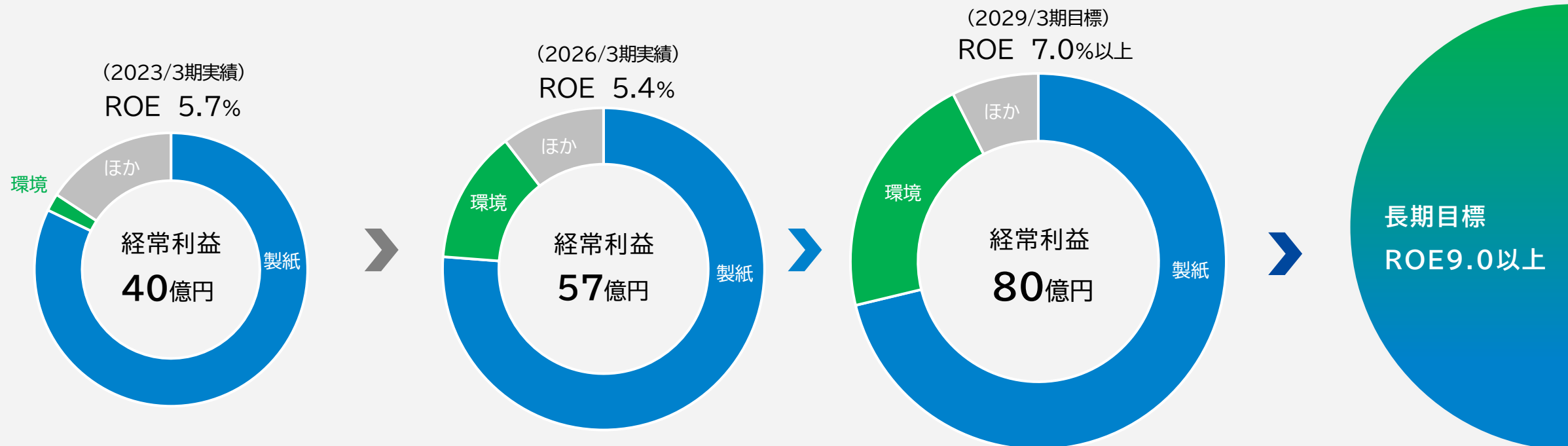
当中計をビジョン2035における収益性向上に向けた土台構築の期間と位置づけ、成長・基盤両方への戦略投資を実行。株主資本コストを上回る収益水準に向けたマイルストーンとして経常利益※とROE目標を設定し、再資源化ビジネスを中心に新分野・新事業へ進出、収益源の獲得を図っていく。

第5次中計

第6次中計

第7次中計

～第9次中計



※ 連結売上高の約4割を占める段ボール原紙・クラフト紙の損益は当社が35%を保有する日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社に係る持分法投資損益で認識するため目標としては経常利益を採用。

■ ビジョン2035に基づく重点戦略

重点戦略01 つくる

生産体制・製品/サービス構成の最適化

- 施策例
- 段ボール原紙事業の協業検討
 - アラミドペーパーの拡販・増産体制の確立
 - 段ボール古紙配合衛生用紙の生産/販売確立
 - 建築・土木農林緑化事業の基盤強化

重点戦略02 ふたたび

環境関連事業の基盤固めと周辺領域への拡大

- 施策例
- 既存事業に隣接する領域への新規参入
 - 新工場でのRPF生産拡大

重点戦略03 未来へ

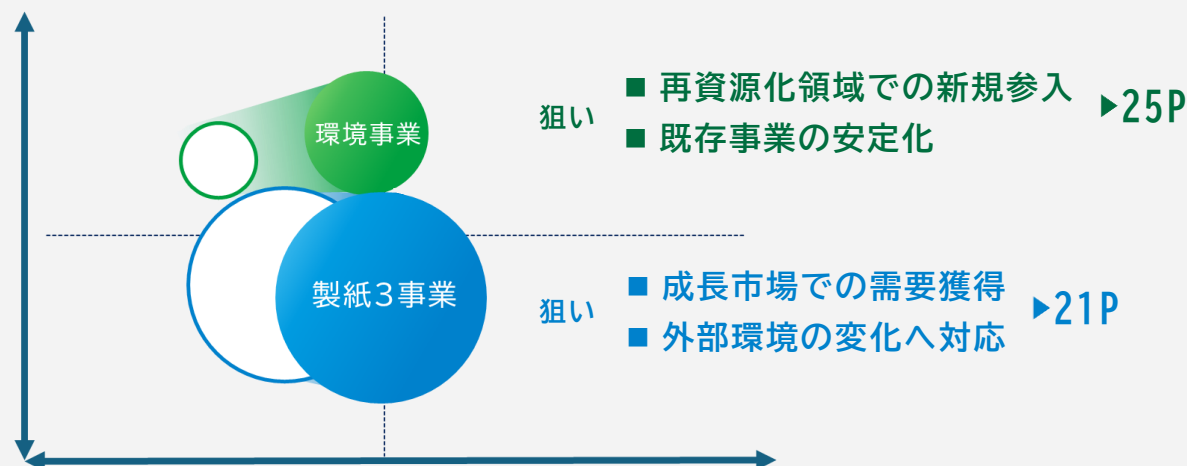
成長を支えるサステナビリティ経営の高度化

- 施策例
- スマートファクトリー化
 - 井川山林における協働拡大とウイスキー事業拡充
 - 企業価値向上に向けたガバナンスの強化

■ 各セグメント利益の計画・ポートフォリオを構想

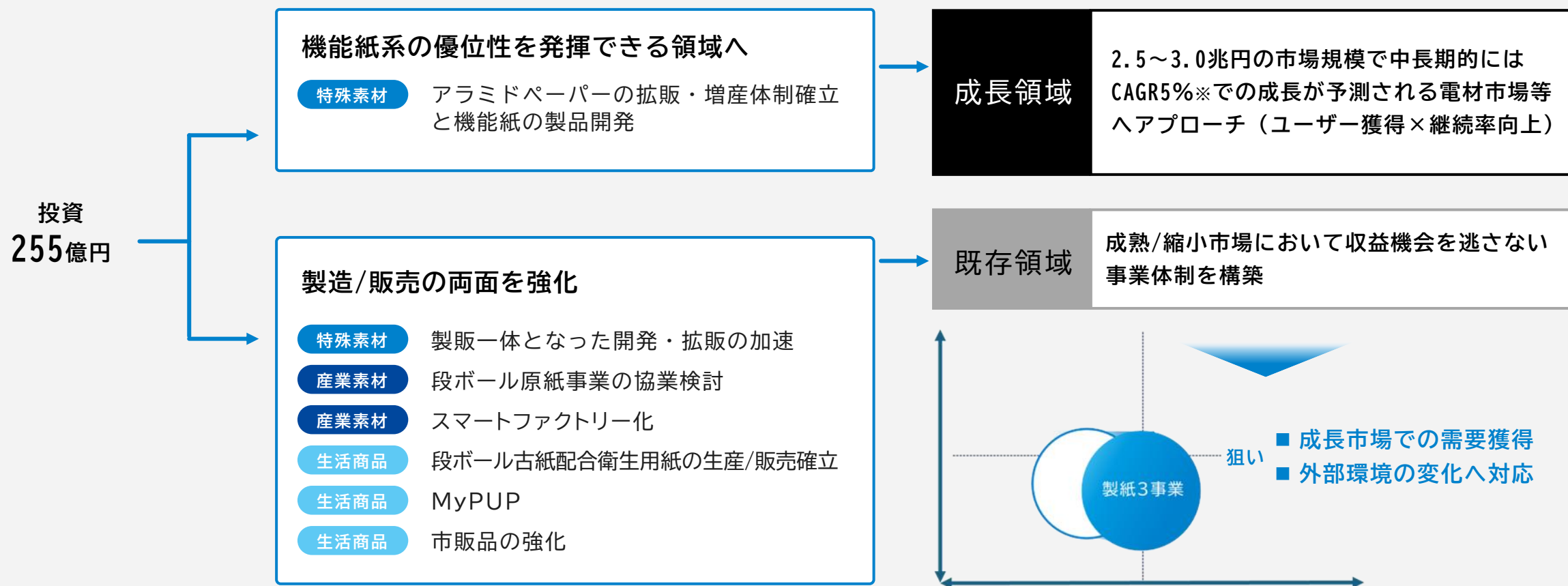
(百万円)	第6次中期経営計画	第7次中期経営計画	
	2026/3期 実績	2029/3期 目標	差異
産業素材※	2,013	3,100	+54.0%
特殊素材	1,494	1,700	+13.8%
生活商品	798	900	+12.8%
環境関連	755	1,700	+125.2%

※ 産業素材には持分法投資損益を含めています。



現在キャッシュを獲得している既存領域に対しては、出版系の縮小や原料調達難など想定される外部環境の変化へ対応するため、製品構成のアップデート・生産効率化・販売方法の多角化などを実施、収益の安定化を図りながら、7次中計期間までに探索・開拓をしてきた電材等の成長市場へアプローチを継続し、収益をけん引する製品群の創出を目指す。

主な施策



※ 市場規模、CAGRは当社グループ試算

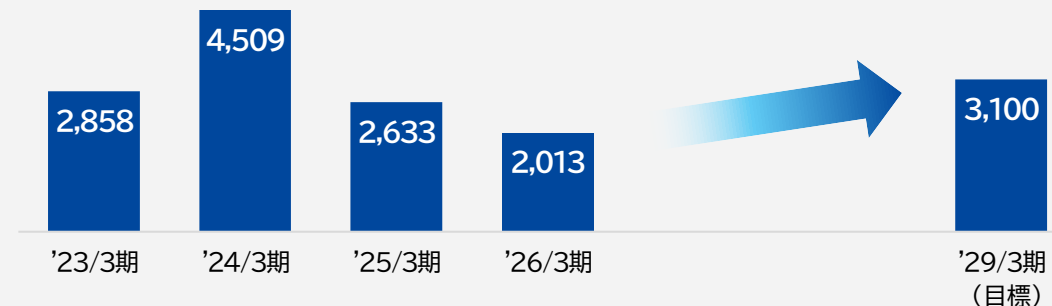


主な事業

- 段ボール原紙・クラフト紙の製造販売
- 水力発電による売電

耐水性、撥水性、防滑性、美粧性などの機能強化に加え顧客満足度と環境負荷低減を両立できるデリバリーを実現。

セグメント利益の推移 ※持分法投資損益を含めています。 (百万円)



基本方針

外部環境の変化に対応し安定的な利益創出が可能な生産体制へ

主要施策①

段ボール原紙事業の協業検討

原紙生産・段ボール加工・販売ノウハウ・リソースの相互活用・協業の可能性検討のため、専門メーカー4社による協業検討の覚書を締結※。4社メンバーによる協業推進委員会にて環境負荷軽減を目的に多角的な協業を検討していく。

- 検討項目
- ① 共同で製品・技術を開発
 - ② 各社のリソースを活用したコスト削減
 - ③ マーケティングでの連携
 - ④ 上記以外の協業によるシナジー創出

主要施策②

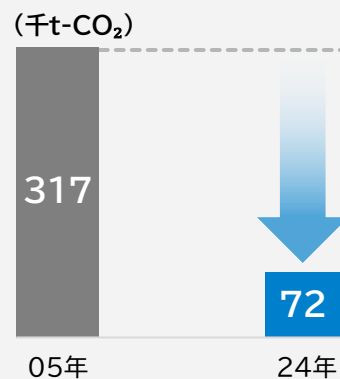
スマートファクトリー化

人手不足への対策として島田工場におけるクラフトパルプ生産設備の通常操業と抄紙機ワインダーの自動化および製品倉庫の一部自動化を実施。生産性・効率性の向上を図る。



カミヤ式連続蒸解釜 (パルプ生産設備)

参考：島田工場のCO2排出量



※ 2026年4月7日公表。締結会社は日本製紙株式会社、日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社、株式会社トーモク、当社。



主な事業

- 特殊印刷用紙、特殊機能紙の製造販売

日本の特殊紙の歴史をつくってきた技術が強みに、ファンシーペーパー、高級印刷用紙、機能紙など100種類を超える製品銘柄のバリエーションで産業や文化に貢献。

セグメント利益の推移



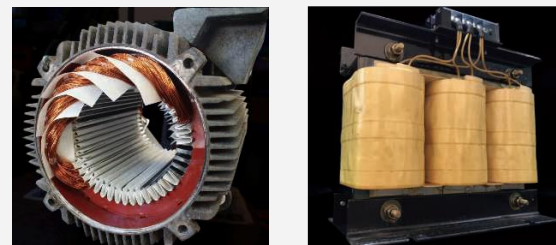
基本方針

成熟市場での収益性向上と成長領域への拡販

主要施策①

アラミドペーパーの拡販・増産体制確立と機能紙の製品開発

中長期的な成長市場開拓に向けて絶縁、耐熱などの機能性を活かした製品開発を行うとともに、前中計期間では延期となった増産投資の実行を前提に、課題だったアラミドペーパーの拡販を促進させる。



| アラミドペーパーの製品使用イメージ (左右)

主要施策②

製造販売が一体となった開発・拡販の加速

左記のアラミドペーパーや機能紙を含め、前中計期間で未達となった特殊素材事業における成長領域への製品拡販を加速させるため、紙販売代理店のグループ会社・株式会社TTトレーディングを吸収合併するとともに事業本部に特殊紙に特化した開発部門を新設。

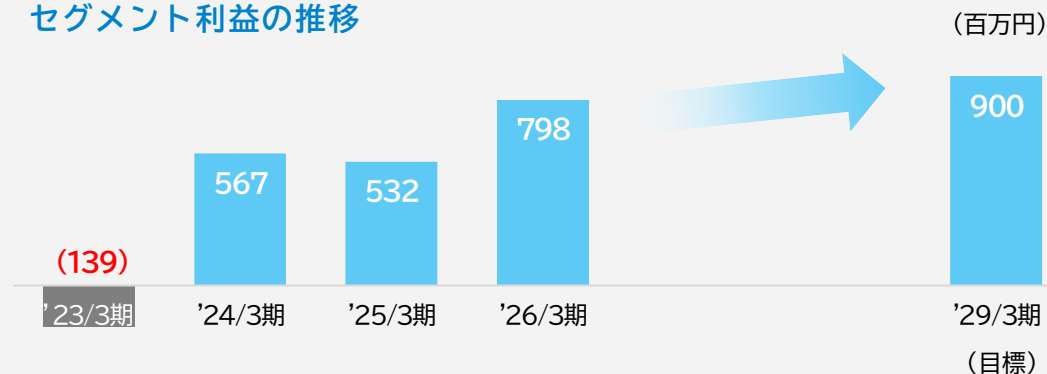


主な事業

- トイレットペーパー、ペーパータオル、ラミネート加工品の製造販売

ペーパータオル、食材紙、紙ワイパー、トイレットペーパーなどの生活のあらゆる場面で存在する豊かな暮らしに欠かせない紙製品を安心安全な品質で提供。

セグメント利益の推移



基本方針

グループにおける原料調達力を背景とするコスト面・販売面での競争力向上

主要施策①

段ボール古紙配合衛生用紙の生産/販売の確立

調達の難化が予想されるプリント用紙などが由来の白物古紙に代わり、産業用紙製造における調達の横展開が可能な段ボール古紙を配合したトイレットペーパーの新規開発、ペーパータオルの既存品定着&ラインナップ追加を実施。段ボール古紙を配合しつつも品質と使用感を損なわない衛生用紙の生産、販売確立を目指す。



| 段ボール古紙を配合した再生紙ペーパータオル

主要施策②

市販品の強化

同業他社の参入や輸入品の増加など、供給過多かつ価格競争激化の可能性のあるペーパータオル市場で存在感を発揮するため、自社販路の稼働と独自製品の投入により『Towper』ブランドを訴求する。

主要施策③

MyPUP活用

紙パッケージ製作をオンライン上で完結出来るITプラットフォームで、加工品事業領域の拡大を目指す。

廃棄物燃料や家電・小型家電リサイクル、再生プラスチックなど既存の再資源化ビジネスの基盤強化を行いつつ、M&A・アライアンスを含む新規事業への参入を複数件実施。リターンの一部摘み取りと中長期的な収益規模の拡大を目指す。

第6次中期経営計画

M & Aに係る投資実績
(2024/3期~2026/3期) **88億円**※

第7次中期経営計画

M & Aに係る投資実績
(2027/3期~2029/3期) **190億円**~

ビジョン2035

6次中計の成果

廃棄物の収集地域の拡大

廃棄物燃料の原料となる廃プラスチックの収集増加

再資源化品目の増加

廃棄物の熱利用からモノからモノへの再資源化へと領域拡大

(グループ化した再資源化関連の会社)

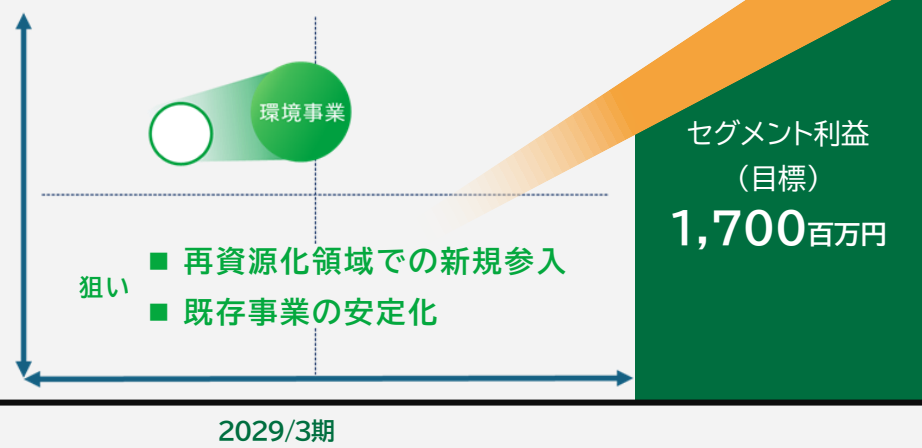
2023年 4月 トーエイ株式会社

2024年 4月 株式会社貴藤

7次中計の狙い

既存事業とのシナジーとポートフォリオ拡充

中長期的に需要の成長が見込まれる領域、維持・安定領域、それぞれでの収益源獲得を目指し、優先順位をつけながら経営資源を投入。7次中計における投資に対する収益効果はあくまで中間地点、本格的な摘み取りは8次中計以降を想定。



各収益源を育成し
成長を図る

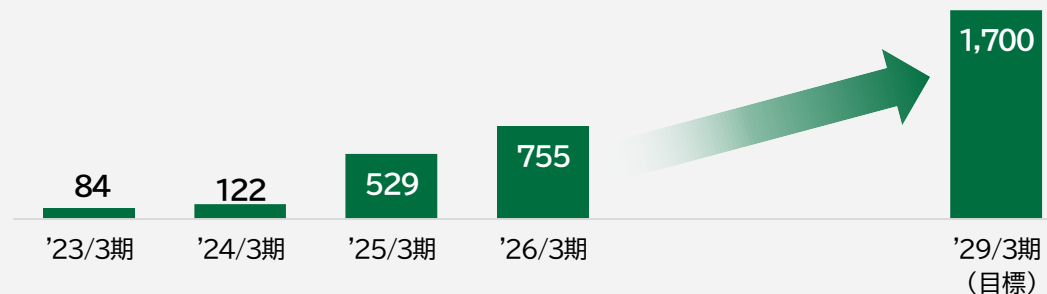
※ 2025年11月に子会社である株式会社特種東海フォレストが株式を取得した株式会社フジエダロード含む

- 環境関連事業は製紙に次ぐコア事業として2021年3月期よりセグメント化
- リサイクル等を行う資源再活用事業、井川山林における活動や土木建築を行う自然環境活用事業の2つの事業体を有する

セグメント利益の推移（資源再活用＋自然環境活用）

（百万円）

※ 環境関連事業におけるセグメント利益です。



資源再活用事業

主な事業

- 廃棄物の収集運搬・中間処理
- 家電・廃プラスチックなどの再資源化
- 廃棄物燃料の製造販売など

製紙業で培った資源リサイクルの技術と精神を基盤に、「資源循環」「脱炭素」「適正処理」の実現に向けた事業を展開。

グループ会社

- 株式会社レックス
- 株式会社駿河サービス工業
- トーエイ株式会社
－ 有限会社ハヤト※1
- 株式会社貴藤



自然環境活用事業

主な事業

- 土木建築・山小屋の運営
- 山林管理・ウイスキー製造

事業の原点である山林事業で培われた林業土木技術を核として建築、土木・緑化事業をはじめ、ウイスキー事業、観光事業など幅広い事業を展開。

グループ会社

- 株式会社特種東海フォレスト
－ 株式会社フジエダロード※2
- 十山株式会社

※1 トーエイ株式会社の100%子会社
 ※2 株式会社特種東海フォレストの100%子会社

基本方針

処理・製造基盤の強化と外部連携・新規参入を通じた成長エンジンの複線化

主要施策①

既存事業に隣接する領域への新規参入

長期的には、使用済み製品を回収・再資源化・再び同じ製品へ再利用する資源循環のクローズドループが形成されることを想定し、家電リサイクルなどの既存事業とのシナジー発現が見込まれる領域において複数件の新規事業開始・準備完了を目指す。

主要施策②

新工場でのRPF※1生産拡大

2026年9月より2交替から3交替へ移行、2027年からは通年3交替でフル生産を行い2,000t/月の生産体制を構築。産業素材・島田工場の13号ボイラ稼働によるグループ内使用量増加を見据え、集荷・生産・販売量のバランスを維持しながら安定増産を図る。

基本方針

井川山林における自然資本と事業活動の両面でのグループ企業価値向上への寄与

主要施策①

井川山林における協働拡大とウイスキー事業拡充

保護・保全事業の関係人口を増やしつつ、観光資源として魅力を高める。6年目を迎えるウイスキー事業は、年2回のデッサン・シリーズ※2でブランド価値を醸成しつつ、海外への販路拡大も目指す。

主要施策②

建築・土木農林緑化事業の基盤強化

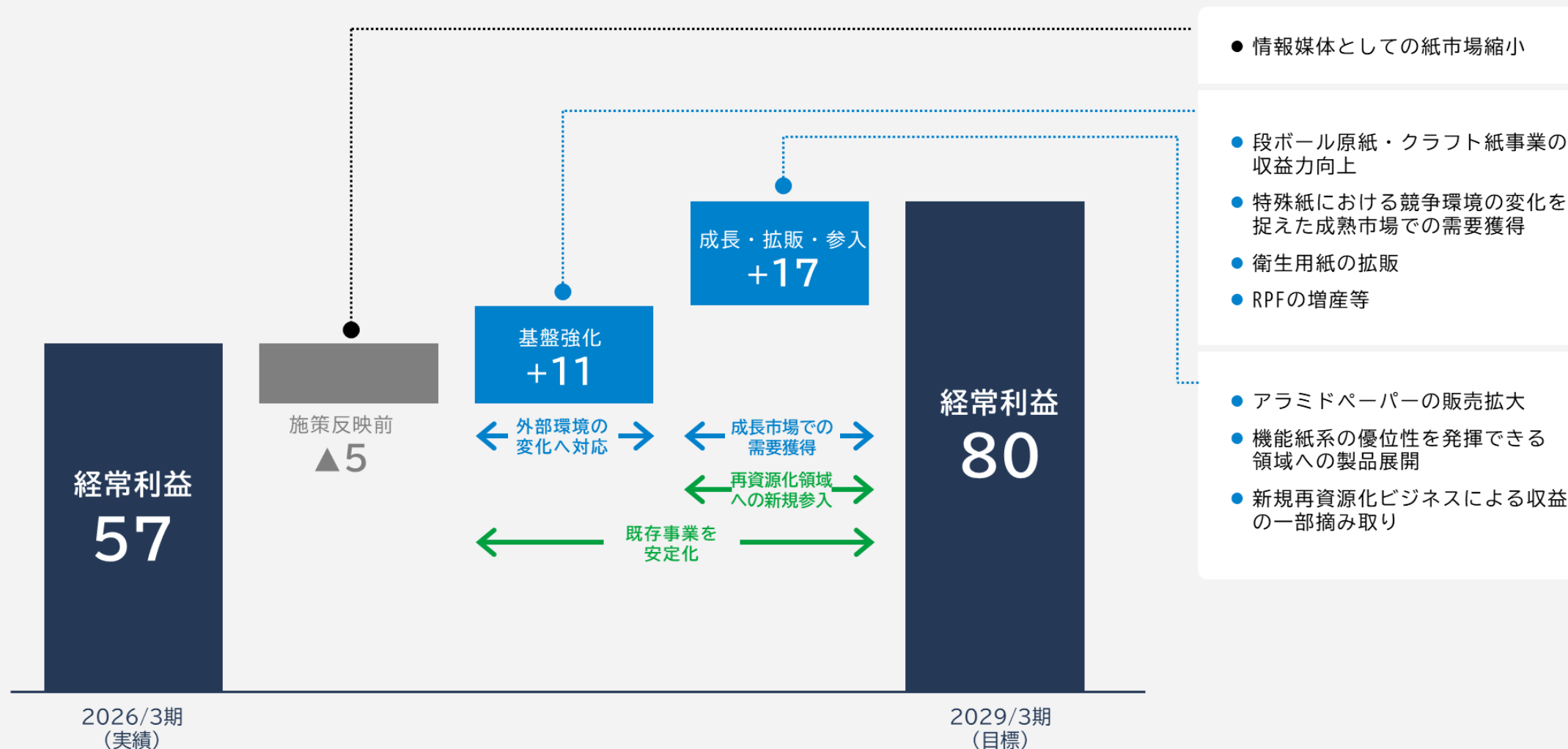
ICT技術を導入した業務プロセス改善を実施し、民間工事の受注件数増加を図るほか、フジエダロードとのシナジーを発現させ、静岡県内2番手の規模である農林緑化事業を拡大、建築・土木農林緑化事業の収益安定化を目指す。

※1 廃プラスチックや紙くずを原料とする廃棄物燃料

※2 レギュラーモデルである12年物販売までのプロセスを表現する3年物ウイスキー。

第7次中期経営計画 | 対前中計最終年度の経常利益改善計画

紙市場の縮小シナリオ（施策反映前）を前提に、成熟市場では基盤強化での打ち返し、成長領域での需要獲得で利益拡大、再資源化領域での新規事業開始によるリターンの一部摘み取りにより6次中計最終年度比で経常利益+23億円を目標に設定。



第7次中期経営計画 | 人的資本に係る方針と取組み

長期目標達成に向けてもっとも重要な経営資源は「人」という認識のもと、社員の成長が会社の成長に繋がる循環により、持続的に企業価値を向上させる強い集団を作っていく。

■ ビジョン2035に基づく重点戦略

グループ全社員が活躍するための 施策推進と一体感の醸成を図る

事業ポートフォリオ変革に伴うグループ規模の拡大を見据えてグループ理念の浸透とグループ横断的な人事施策・配置の推進、専門・チャレンジ人材の確保・育成を目指す。



企業風土の前提

健康推進・安全確保・法令順守・心理的安全性

■ 7次中計における施策と関連する重要戦略の例



特殊紙に特化した開発部門の新設(26年4月)

➔ 成長領域への拡販施策を加速 **重点戦略01**



社内公募制度の導入

➔ 新たな業務・事業への挑戦を支援 **重点戦略01, 02**



DX推進本部の設置(26年7月)

➔ 生産工場等での生産性・効率性向上 **重点戦略01. 03**



グループ全従業員を対象とする
株式報酬制度(ESOP※)の導入(26年4月)

➔ 株主目線での企業価値向上を推進 **重点戦略03**



グループ行動規範の見直し

➔ グループ会社・社員間での一体感醸成 **重点戦略03**

企業の持続的成長

Well-Being

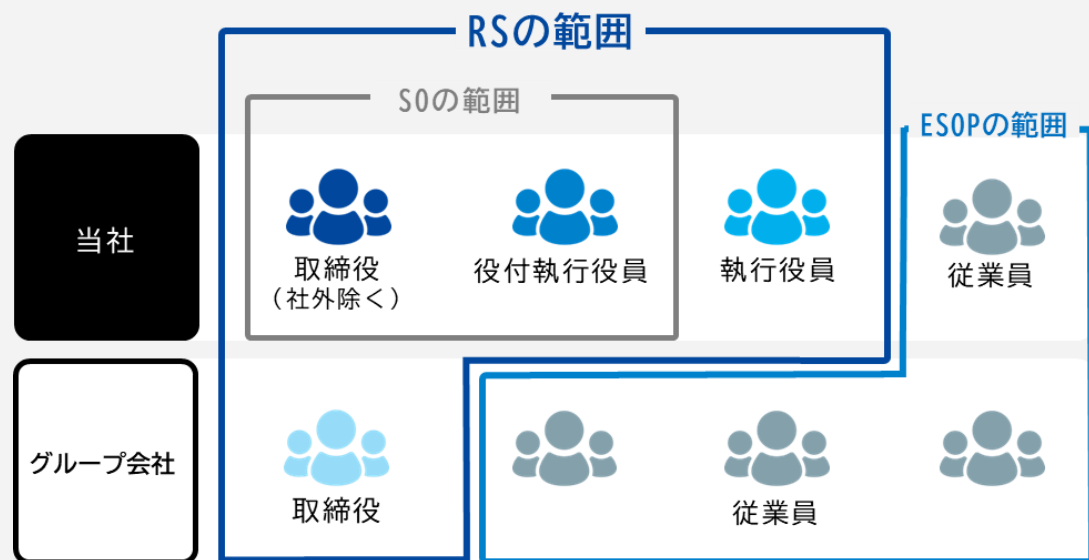
従業員の活躍

※ 企業が拠出した資金で従業員へ自己株式を分配するインセンティブ制度

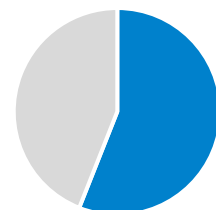
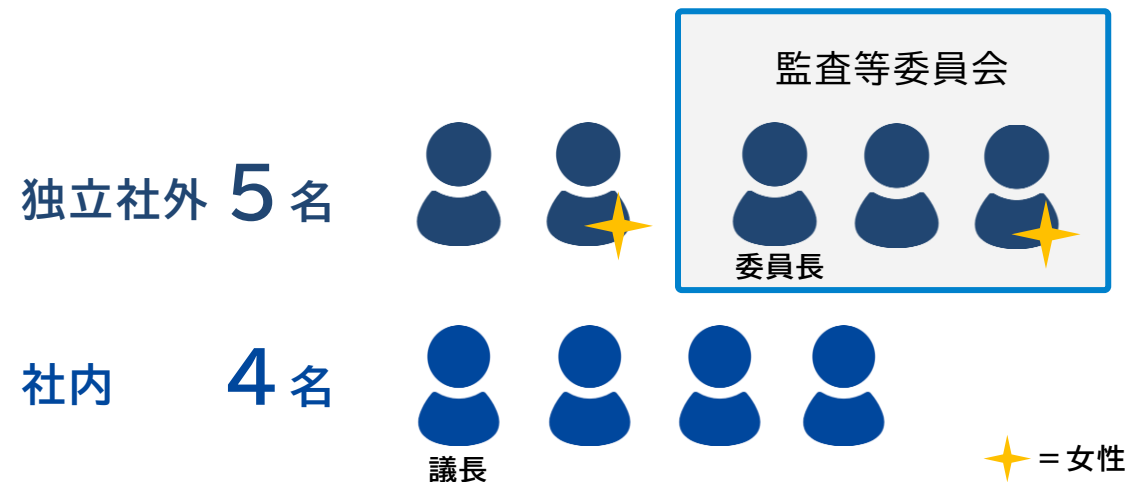
中長期的な企業価値向上を図るインセンティブと株主の皆様との一層の価値共有として、取締役・執行役員等を対象とする譲渡制限付株式報酬制度(RS)を導入※1するとともに、取締役会は独立社外取締役が過半数とする構成とし、モニタリング機能の強化と成長戦略等の議論の深化を図る。

■ 企業価値向上に向けた株主価値の共有

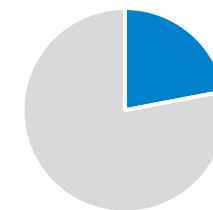
株価変動のメリット/リスクを共有し、より株主の皆様と同じ目線で企業価値向上へ邁進するため、役員報酬として導入していた従来のストックオプション(SO)※2から対象範囲を広げてRSを導入。



取締役会の体制 (本年6月定時株主総会で各候補者が選任された場合)



社外取締役比率
56%

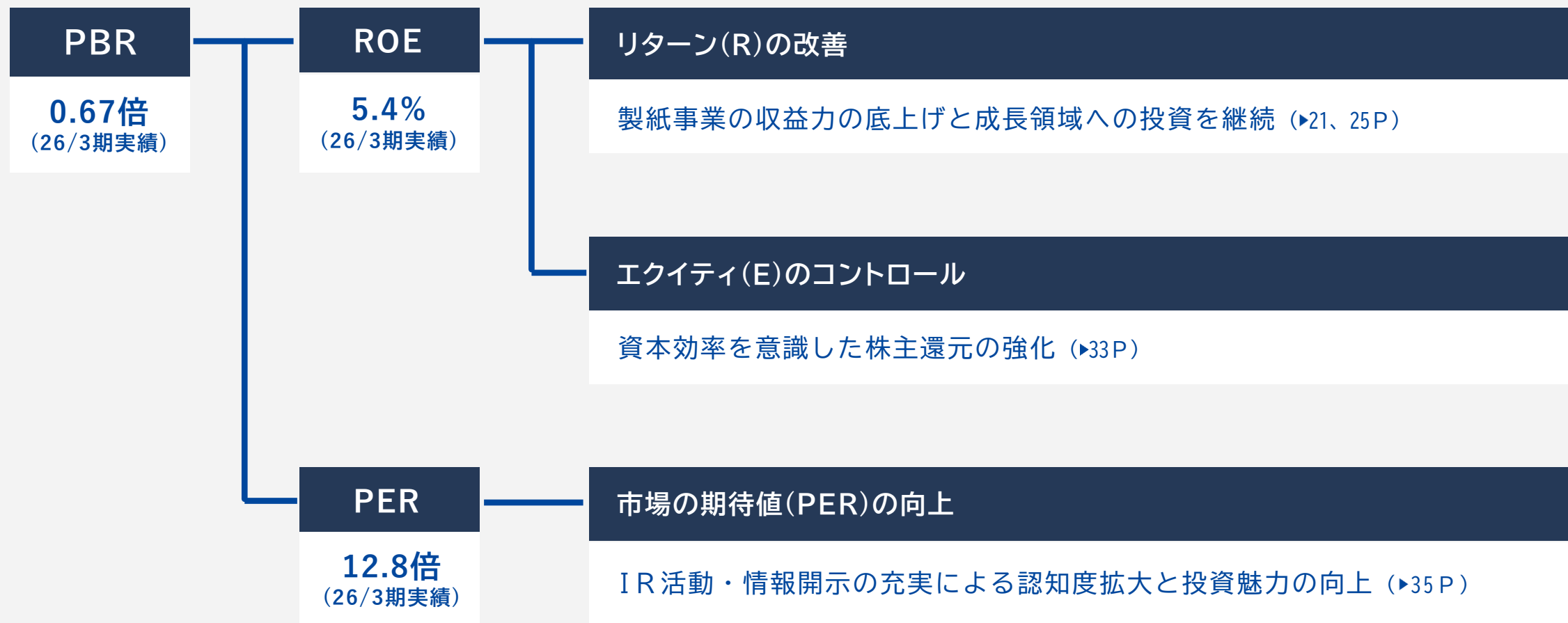


女性比率
22%

※1 取締役の報酬改定については本年6月の定時株主総会にて決議を諮る予定
 ※2 現行のストックオプションは廃止せずに保留し、保有者は退任時に権利を行使

PBR改善に向けて、株主資本コスト9.0%を下回るROE（資本収益性）、市場からの成長期待を得られていないPER、両方の課題への対応を行っていく。

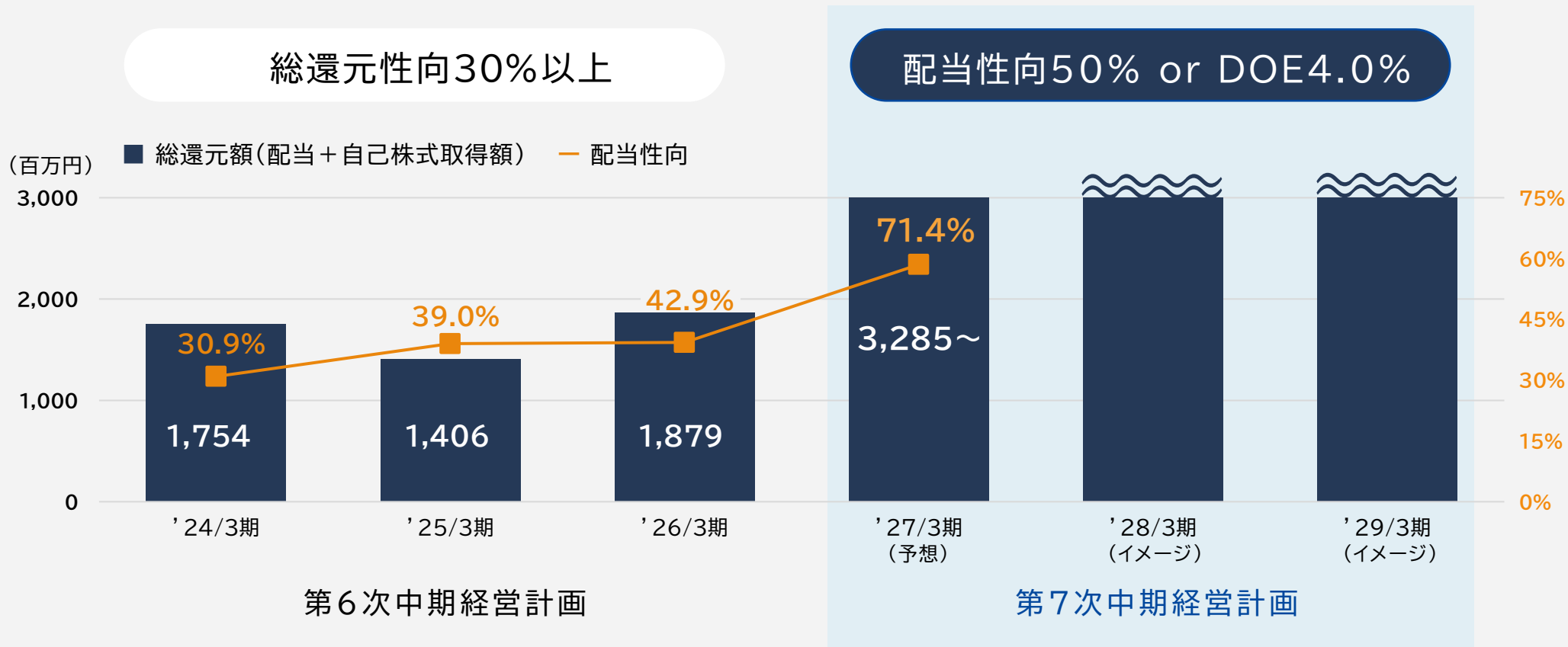
PBR1.0倍の早期実現に向けて3つの施策を実行



再資源化の対象や目的、市場ポテンシャルなどでターゲットを整理したうえで、成長エンジンである再資源化ビジネスの拡大を目指し、想定額を超える投資であっても実施を検討。基盤強化投資も実施するため長期アロケーションでも投資額の比重が大きい期間であり、定量基準（ROI）に加えて事業間シナジーの発現など定性基準と併せて投資判断を行っていく。

計470億円～			
成長投資			基盤強化
内容	M & A、アライアンス 190億円～	新規拡販施策など 40億円	既存事業の競争力強化 240億円
目的・領域	<ul style="list-style-type: none"> 有価資源獲得領域の拡大 需要安定領域の確保 	<ul style="list-style-type: none"> アラミドペーパー等の生産設備の増強 ロジスティクスの強化他 	<ul style="list-style-type: none"> 島田工場13号ボイラ設置 スマートファクトリー化 資源再活用事業で使用する破砕機の強化
リターンの時間軸			

将来の利益改善に向けた先行投資を積極化させるとともに、資本効率の改善も考慮し7次中計期間においては、「配当性向50% または DOE4.0%のうちいずれか還元額が高い方」を基本方針とし、利益成長に応じた還元と、資本水準に基づく安定配当の両立を図る配当に加えて自己株式取得についても機動的に実施



第7次中期経営計画 | キャッシュアロケーション

■ 3カ年アロケーション (2027/3期～2029/3期)

- 7次中計画期間は現在キャッシュを生み出している製紙事業の収益基盤の強化と将来キャッシュを生み出す先行投資の両方を実施
- 営業CFを原資にしつつ、M&Aを含む成長投資には有利子負債を活用
- 2025年2月の開示においては2031年ごろに自己資本比率を51%台まで圧縮と想定していたが、投資時期と規模を見直し、7次中計期間中に50%程度まで圧縮することも視野に投資を加速
- 3年間の配当方針には配当性向とDOEを併用し、機動的な自己株式取得も想定。定期的な政策保有株式の保有要否の検討も継続。

参考：長期アロケーション (～2036/3期)

(単位：億円)



売買代金の改善や株主資本コスト低減を意識したIR活動、情報開示の充実を継続。活動内容や投資家との対話内容については四半期ごとに取締役会へフィードバックを実施。

IR・SR活動

機関投資家との対話推進

- アナリスト・機関投資家向け個別IRミーティングの実施（2026年3月期実績：31回）
- 売買代金や時価総額が当社と同水準の銘柄を保有するファンドへのアプローチなどにより対話増加を図る

株式分割の実施（2025年10月）

- 3分割により最低購入代金を下げ投資しにくさを解消
- 優待制度は分割後の単元に合わせ保有期間の扱いや優待品は変更なし

情報開示充実

- 個人投資家を含めた新規投資家層への情報発信手段を拡充するため、
 - ・ ログミーFinanceにて決算説明会書き起こし記事の配信（2026年3月期より実施）、
 - ・ 個人投資家向けIR説明会（2026年3月期より実施）、
 - ・ スポンサードリサーチの配信（2027年3月期より実施予定）などの施策を実施
- 経営計画策定に合わせてマテリアリティを見直し

つくる、ふたたび。未来へ

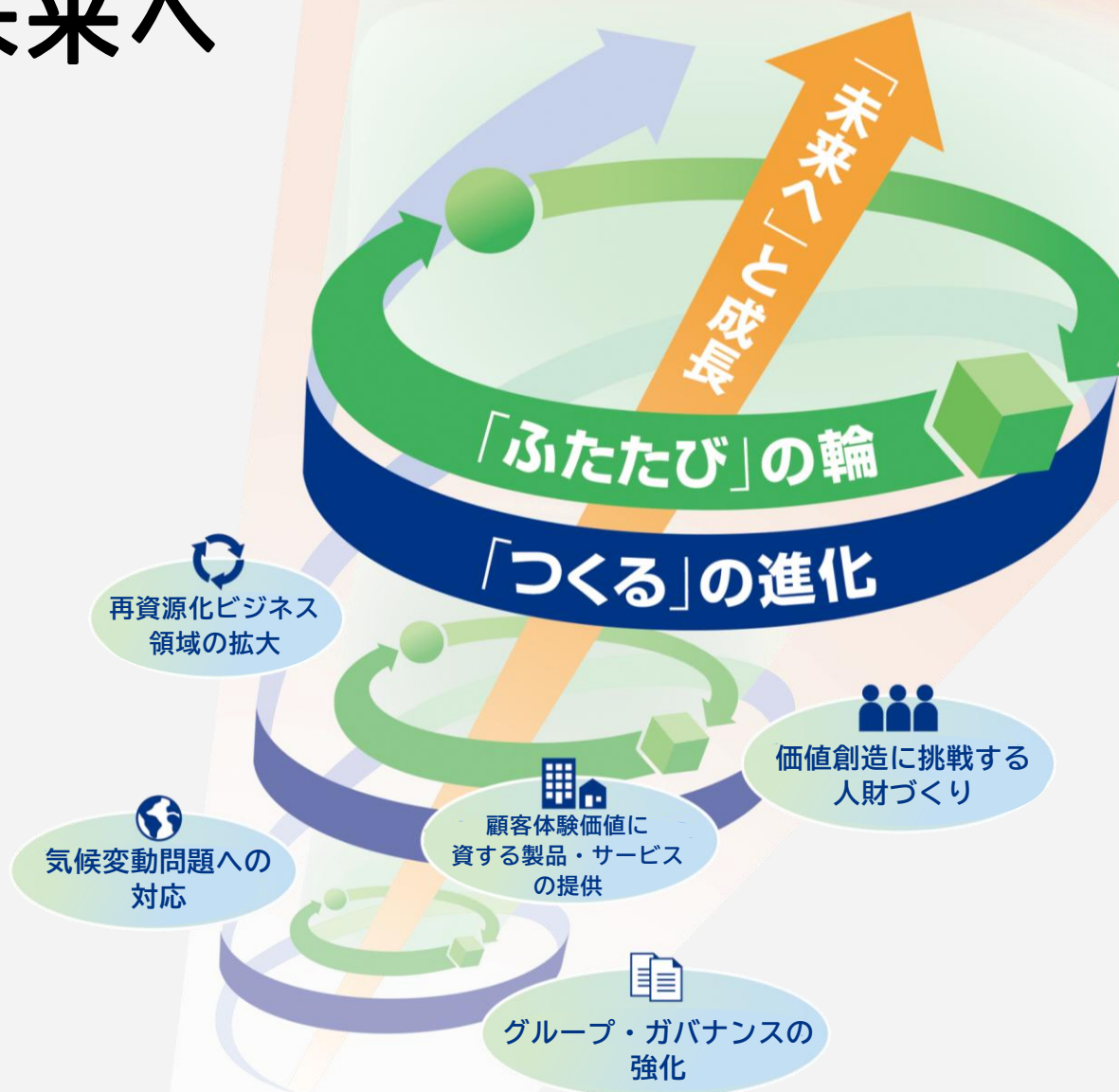
社会・環境課題のソリューション・パートナーへ

ビジョン2035

製造業でもあり、リサイクラーでもある強みを活かし社会の変化を成長機会へ転換し、循環型社会の形成に欠かせないパートナーへと進化を目指す。

第7次中期経営計画

ビジョン2035の最初の3年間は、将来の成長に向けた基礎固めの期間として成長・基盤両方への戦略投資を実行するとともに、資本効率改善を意識した株主還元も同時に実施。



TECHNOLOGY & TRUST
特種東海製紙グループ



01 前中期経営計画の振り返り

02 ビジョン2035

03 第7次中期経営計画

04 Appendix

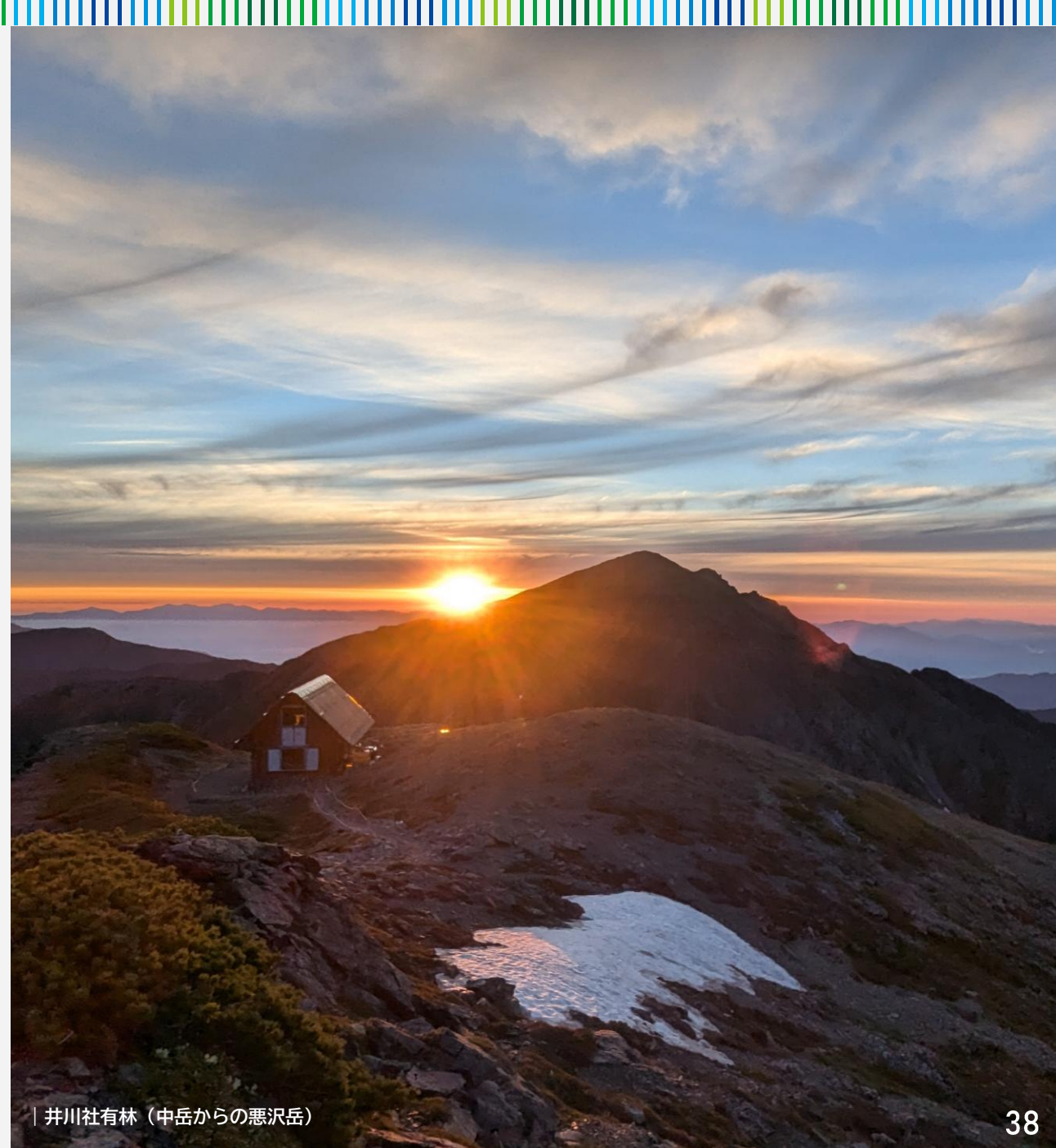


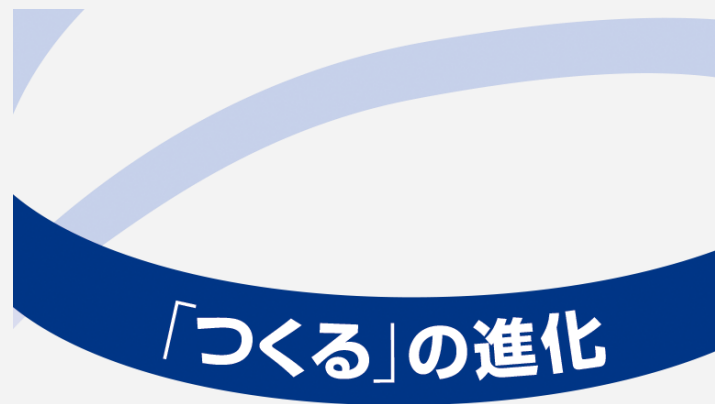


TOKUSHU
TOKAI
PAPER

TECHNOLOGY & TRUST
特種東海製紙株式会社

商号	特種東海製紙株式会社
事業内容	紙類の製造・加工・販売、廃棄物の収集運搬・ 中間処理・再資源化
設立年月日	2007年4月2日
本店所在地	静岡県島田市向島町4379
東京本社	東京都千代田区丸の内1-8-2鉄鋼ビルディング11階
代表者	代表取締役社長 木村隆志
資本金	11,485百万円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場（コード：3708）
決算期	3月31日





わたしたちは、モノだけではなく様々な付加価値・サービスも作りだしてきました。たとえば、個性を引き立てる意匠性。たとえば、産業の発展を支える機能性。たとえば、生活を豊かにする快適性。たとえば、資源をムダにしない再生可能性。創業から受け継ぐ技術と信頼を胸に、時代の変化と環境に寄り添いながら、わたしたちのつくるを常に進化させ続けていきます。



いま、経済は大量生産・大量消費から限りある資源を大切に使う循環型へと移行しつつあります。わたしたちは、事業の垣根を取り払い、地域ネットワークや技術などを相互に活用することで生まれる新しいソリューションを社会・環境へ提供することで、グループ内外にふたたびの輪を広げ、“つくる、つかう、捨てる”の直線から“つくる、つかう、ふたたびつくる”の輪へと、ビジネスの動線を変革させていきます。



「つくる、ふたたび。」を目指すためには、共通の志を抱く仲間たちとの協働と、時に大胆なチャレンジが必要です。わたしたちは、色とりどりの個性・想像力を原動力にひとりひとりが成長し、常に新しい挑戦ができる創造的な企業風土を造りあげることで、次なる未来へと踏み出していきます。

Appendix | マテリアリティの見直し

- 前回のマテリアリティ策定時から約5年が経過し事業環境が変化
- 長期ビジョンの見直し・中期経営計画策定に併せて事業戦略テーマと連動する形でマテリアリティを再整理

マテリアリティ（重要課題）		背景		影響	
		機会	リスク	将来財務	社会環境
戦略的マテリアリティ 長期目標に向けた経営戦略に直結するマテリアリティ	再資源化ビジネス領域の拡大	既存の事業や経営資本を活かし事業領域を拡張することでグループの競争優位性を獲得する機会	事業開発の停滞により外部環境の変化に乗り遅れ成長性が低下するリスク	○	○
	顧客体験価値に資する製品・サービスの提供	市場環境や消費者の変化を取り込むことで事業ポートフォリオを強靱化させる機会	市場ニーズと研究開発の方向性の不一致による成長機会の逸失リスク	○	○
	価値創造に挑戦する人財づくり	従業員ひとりひとりのスキルが向上し、グループの成長をけん引するイノベーションが創発される機会	必要人材を確保できず成長施策や事業継続が困難化するリスク	○	
基盤マテリアリティ 戦略的マテリアリティに取り組むうえで経営の基盤となるマテリアリティ	気候変動問題への対応	低炭素操業を活かした渉外活動により、企業価値を向上させる機会	（移行）法規制の厳格化に伴い対応コストが増加、新たに発生するリスク （物理）異常気象・災害の甚大化・頻繁化による事業被害のリスク		○
	グループ・ガバナンスの強化	強固なガバナンス体制を確立し、適切な意思決定を行うことで成長に向けた基盤を確固たるものにする機会	法令違反、コンプライアンス違反により、ステークホルダーからの信用を失うリスク	○	

Appendix | 業績推移

		2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
売上高	(百万円)	80,711	84,130	86,517	94,800	95,413
営業利益	(百万円)	4,231	1,640	2,296	3,928	4,296
経常利益	(百万円)	5,733	4,058	6,188	6,227	5,728
親会社に帰属する当期純利益	(百万円)	5,252	4,130	4,590	3,607	4,368
1株当たりの当期純利益	(円)	132.03	115.17	129.3	102.13	125.01
年間配当	(円)	40.00	33.33	40.00	40.00	53.67
連結配当性向	(%)	30.3	28.9	30.9	39.0	42.9
自己株式取得額	(百万円)	4,002	1,260	339	1	0
総還元性向	(%)	105.3	59.3	38.2	39.2	42.9
総資産	(百万円)	125,430	123,347	132,978	139,436	141,310
有利子負債	(百万円)	24,819	24,407	26,915	29,172	26,488
純資産	(百万円)	78,562	78,576	83,927	85,834	90,102
自己資本	(百万円)	72,129	72,102	76,866	78,545	83,298
自己資本比率	(%)	57.5	58.5	57.8	56.3	58.9
ROE	(%)	7.2	5.7	6.2	4.6	5.4
PBR	(倍)	0.54	0.48	0.62	0.52	0.67
PER	(倍)	8.04	8.54	10.37	11.44	12.87



※ 本資料に掲載しております当社の計画および施策などは発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営判断に基づいております。様々なリスクおよび不確定要因により、実際の業績と異なる可能性がございますことを予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。